

Volker Bauer

Strategische Verwaltungsführung mit der Balanced ScoreCard

Ein Leitfaden



Herausgeber und Ansprechpartner

osb international
Volker Bauer

Ballindamm 13
20095 Hamburg

Tel. (040) 33 93 33
Fax (040) 33 91 90

www.osb-i.com
hamburg@osb-i.com

Hamburg, Mai 2003



Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Zustandekommen dieses Leitfadens	4
2	Was ist strategisch vernetzte Führung?	6
3	Welchen Dienst leistet die Balanced Scorecard?	8
4	Wenn Sie ein strategisch vernetztes Führungsinstrument auf Basis der BSC entwickeln und einführen möchten	11
	Schritt 1: Verabredung über Ziel und Weg der Entwicklung in der Führungsmannschaft	12
	Schritt 2: Formulierung der Kernstrategien zur Zielerreichung	15
	Schritt 3: Entwicklung des Strategie- oder Geschäftsmodells	20
	Schritt 4: Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	23
	Schritt 5: Konkretisierung der Strategien und Entwicklung des Datenmodells	26
	Schritt 6: Verabredungen zum Führungsmodell und zur Strategieumsetzung	32
	Schritt 7: Ersterhebung durchführen	38
	Schritt 8: Kernstrategien umsetzen	40
	Schritt 9: Erfolge überprüfen	42
	Schritt 10: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen, den Fortschritt feiern	44
5	Was haben Sie gewonnen, wenn Sie den Weg gegangen sind	46
	Schlussbemerkungen	47
	Literatur	48



1 Hintergrund und Zustandekommen dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden ist eines der Ergebnisse eines Projektes zur Erstellung und Einführung einer Balanced Scorecard als vernetztem strategischen Führungsunterstützungsinstrument. Das Projekt war beauftragt von der Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg. Es wurde extern begleitet von der kbp Organisationsberatung GmbH. „Ort des Geschehens“ war ein Gericht. Das Projekt war von Anfang an als Pilotprojekt gedacht, in dem der Nachweis zu erbringen war, ob und in welcher Form der konzeptionelle und methodische Ansatz der strategischen Steuerung auf Basis der Balanced Scorecard auf Organisationen des Öffentlichen Dienstes übertragen werden kann.

Das Fazit aus den Erfahrungen des Projektes ist: Konzepte und methodische Ansätze der Balanced Scorecard sind auf Organisationen des öffentlichen Dienstes übertragbar. Nur deshalb können wir die Zusammenfassung der Projekterfahrungen als „Rezeptbuch“ schreiben. Allerdings ist der Weg weit, Lernprozesse auf vielen Ebenen werden ausgelöst, viele Selbstverständlichkeiten werden in Frage gestellt und es bedarf eines klaren Willens, guter Abstimmung und mutiger Entschiedenheit der verantwortlichen Führungskräfte. In diesem Sinne lässt sich die BSC nicht einführen, ohne dass viele gewohnte Haltungen und Verhaltensweisen verändert werden.

Dieser Text destilliert die Erfahrungen mit Denkansätzen, Methodenentwicklung und Umsetzungsturbulenzen zu möglichst konkreten Empfehlungen für praktische Entscheidungen und operative Schritte. Sie sind so aufbereitet, dass sie auf andere und größere Organisationen des öffentlichen Dienstes übertragen werden können.

Die zehn Schritte der Einführung strategisch vernetzter Steuerung mit Hilfe der BSC werden zunächst normativ und handlungsorientiert beschrieben. Zu jedem einzelnen Schritt haben wir knappe Hintergrundüberlegungen und Empfehlungen aus Beratersicht angefügt, in denen wir ggf. auf weiterführende Literatur oder auf Erfahrungen aus anderen Zusammenhängen verweisen.

Adressaten dieses Leitfadens sind Leiter oder leitende Führungskreise von Behörden oder Ämtern, denen die Modernisierung ihrer Organisation am Herzen liegt und die sich für die entschiedene Verfolgung positiver Zielsetzungen und die Überprüfung der Erreichung klar definierter Strategien stark machen können und wollen. Die BSC als „Controllinginstrument des Vorstandes“ einzuführen ist zwar verbreitete Praxis, wird aber weder dem Konzept, noch den Veränderungsnotwendigkeiten der Organisation gerecht. Die meisten Organisationen haben ohnehin schon genügend Papier mit klugen Konzepten im Schrank. Die Anwendung durch die verantwortlichen Führungskräfte auf unterschiedlichen Organisationsebenen ist u. E. wichtigstes Kriterium für den Erfolg dieses Instruments.



Wir wissen natürlich, dass jede Organisation ihre spezifischen Themen hat, die von einem kurzen allgemeinen Leitfaden nicht angemessen berücksichtigt werden können. Deshalb haben wir nach jedem Schritt freien Platz gelassen, in dem Sie die spezifischen Fragen Ihrer Organisation, Themenstellungen und Probleme zu diesem Schritt festhalten können. Wir wollen Sie damit einladen, diesen Leitfaden als Arbeitsbuch zu verwenden und für Ihre Organisation zu „personalisieren“.



2 Was ist strategisch vernetzte Führung?

Strategien sind die Konzepte, die Organisationen in schwierigen Zeiten überleben lassen - wenn sie in der Organisation umgesetzt, also von den Mitarbeitern mitgetragen werden und wenn sie von ihrem Ergebnis her überprüfbar erfolgreich sind. Wenn Unternehmen zugrunde gehen, wird das in der Regel den nicht erfolgreichen Strategien des Managements, ihrer nicht erfolgreichen Umsetzung oder ihrer nicht erfolgten Überprüfung zugeschrieben.

Voraussetzung für gute Strategien ist ein klar formuliertes Ziel der Organisation. Manche nennen das auch die Vision der Organisation, weil sie ein positives Zukunftsbild der Organisation entwirft, die sie von anderen Organisationen „auf demselben Markt“ deutlich unterscheidet.

„Wir wollen unsere gesetzlichen Aufgaben so gut wie möglich erledigen“ reicht als Zielbild für eine Organisation des öffentlichen Dienstes nicht aus. „Wir wollen die Sparquote erfüllen und unsere Leistungen verbessern“ ist besser.

Die Formulierung eines so allgemeinen positiven Zukunftsbildes reißt noch keinen vom Hocker. Interessant wird es in der Organisation erst dann, wenn konkrete Strategien formuliert werden, wie dieses Zielbild zu erreichen ist, etwa: „Wir überprüfen die Zufriedenheit unserer Kunden und machen die Ergebnisse der Überprüfung zum Maßstab der Veränderung“ oder „Wir führen ergebnisorientiert und vereinbaren messbare Ziele“.

Und selbst dann ist in der Organisation noch wenig passiert, wenn nicht überprüft wird, ob die Strategien in den einzelnen Organisationseinheiten auch umgesetzt werden und ob sie zum gewünschten Erfolg beitragen.

Strategisch vernetzte Führung meint damit die Führung einer Organisation,

- die **Strategien** im Hinblick auf ein positiv formuliertes (Überlebens-)Ziel der Organisation **formuliert**,
- die in der ganzen Organisation für inhaltlich gegliederte und operativ **differenzierte Umsetzung** sorgt,
- die Strategien auf **Zielerreichung** und abgeleitete **Effekte** hin **überprüft** und
- die **aus den Ergebnissen** der Überprüfung durch die Modifikation alter oder Entwurf neuer Strategien **lernt**.

Sie werden vielleicht denken, die Formulierungen deuten „schon wieder“ auf ein Konzept hin, das mehr oder weniger unkritisch von der Privatwirtschaft übernommen wird, weil

- Ihre Organisation Monopolist ist und
- nicht sterben kann und im übrigen



- der Gesetzgeber für Zielbilder und Strategien Ihrer Organisation zuständig ist.

Wir meinen dazu, dass Organisationen des Öffentlichen Dienstes natürlich weniger Veränderungsdruck haben, als Organisationen der „freien“ Wirtschaft. Wir meinen aber auch, dass es besser oder schlechter geführte Ämter gibt und dass man das unter anderem daran merkt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein positives Zielbild ihrer Organisation haben, erfolgreich auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und stolz auf ihre Arbeit und ihre „Produkte“ sind.

Und natürlich ist strategisch geprägte Führung keine Erfindung der Wirtschaft, auch wenn man sie dort vielleicht erstmals beschrieben hat. Jeder Kundige im öffentlichen Dienst weiß um Strategien, wie der Haushalt fürs kommende Jahr zu sichern ist oder wie durch „strategisch eingesetztes Jammern“ der Kelch des Sparen müssens noch mal vorüber gegangen ist. Das Dilemma dieser Art Strategien ist eher, dass sie nicht gezielt und bewusst zur Veränderung eingesetzt werden, sondern eher „Muster unter der Decke“ darstellen, die mehr der Bestandssicherung als der Veränderung dienen.

Darüber hinaus glauben wir, dass Sparsamkeit und Qualität gerade dann herausfordernde Ziele für Führungskräfte und Organisationen sind, wenn sie ihre Produkte nicht direkt auf dem Markt verkaufen müssen und damit im Gegensatz zur Wirtschaft auch nicht immer wissen, was sie sich nach innen leisten können oder nicht. Insofern ist strategisch ausgerichtete Führung für den öffentlichen Dienst eine weit größere Herausforderung als für die Wirtschaft.



3 Welchen Dienst leistet die Balanced Scorecard?

Organisationen jedweder Art sind nicht vergleichbar mit Maschinen, in denen Wellen und Kurbeln, Motoren, Servos und Getriebe das immer gleiche Ergebnis produzieren - vorausgesetzt man baut sie richtig zusammen. Organisationen sind eher komplexe soziale Wesen mit Eigensinn und Geschichte. Wer sie erfolgreich steuern oder gar verändern will muss mindestens vier große „Wirkbereiche“ im Auge behalten:

Den **Finanzbereich** als den „nervus rerum“ der Organisation der Wirtschaft. Verdient die Organisation nicht mehr, was sie kostet, geht sie ein. Anders natürlich beim öffentlichen Dienst - was ihn nicht vom Zwang zur Sparsamkeit entlastet. Und er soll schon einen (gesellschaftlichen) Nutzen erbringen, der seine Kosten rechtfertigt, oder?

Die **Kundenseite** als die „Außenseite“ der Organisation, die allein ihre Existenz rechtfertigt. Ohne Kunden keine Wirtschaftsorganisation. Ohne Bürger keine Organisation des öffentlichen Dienstes. Ohne rechtsuchende Bürger keine Gerichte.

Den Bereich der **internen Geschäftsprozesse**, in dem die Erstellung der Produkte der Organisation organisiert ist und der die Energie der Organisation verschlingt.

Den Bereich **Lernen und Innovation**, der das Miteinander von Mitarbeitern, Motivation und Führung, Kooperation und Qualifikation umfasst.

Einerseits werden alle Strategien der Organisation sich in diesen Feldern auswirken, andererseits wird jede einzelne Strategie in mindestens einem dieser Felder angesiedelt sein.

Die erste Beschreibung strategischer Steuerung auf der Basis der Balanced Scorecard stammt von Kaplan und Norton, die in den Folgejahren die praktische Umsetzung in verschiedenen Organisationen validiert und begleitet haben. Diese Geschichte lässt sich nachlesen in:



Robert S. Kaplan / David P Norton: Balanced Scorecard. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1997

Robert S. Kaplan / David P. Norton: Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2001

Gelingt es, die vier Felder hinreichend genau zu beschreiben und hinsichtlich ihrer Qualität zu messen, dann gelingt es auch, den Erfolg von Strategien und strategischen Projekten zu messen und zur Grundlage des Lernens und der Modernisierung der ganzen Organisation zu machen.

Auf der Basis der Balanced Scorecard lässt sich damit ein Diagnose- und Feedbackinstrumentarium aufbauen, das operative Führung un-



terstützt und die gewählten Strategien vor dem Hintergrund ihrer Wirkungen auf den vier Feldern der BSC vernetzt. Dieses Instrumentarium muss genau drei Schritte unterstützen:

- den **Strategieentwurf** im Kreis der Führungskräfte und im Austausch mit den Mitarbeitern,
- die **Strategieumsetzung** in den Untergliederungen der Organisation und
- das **Strategiecontrolling** und damit verbunden Feedbackschleifen, die sich fortlaufend wiederholen und die Organisation mit allen ihren Einheiten auf der strategischen Linie halten. (Das ist mit dem Fachbegriff „strategic alignment“ gemeint.)

Der Strategieentwurf ist ein kreativer Vorgang, der gewissermaßen an der Grenze der existierenden Organisation stattfindet und mit der Intelligenz, der Kreativität und Sensibilität des Managements für die Themen in der Umwelt, dem Markt oder dem Wettbewerbsfeld zu tun hat.



Der Strategieentwurf kann durch eine Vielzahl von Verfahren und Modellen (z. B. Umfeldanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Szenario-Technik etc.) unterstützt werden, die ihrerseits nicht Thema dieses Pilotvorhabens waren. Wenn Sie an dieser Thematik ein vertieftes Interesse haben, empfehlen wir Henry Mintzberg: Strategy-Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien: Ueberreuter, 1999

Die Balanced Scorecard selbst kann allerdings durchaus eine unterstützende Funktion im Strategiefindungsprozess haben, insofern die vier Felder und die Entwicklung des Geschäftsmodells der Kreativität durchaus „Pfade legt“.

Wichtig scheint uns der Hinweis, dass die vier Dimensionen der Balanced Scorecard gewissermaßen nur eine „Oberfläche“ darstellen.

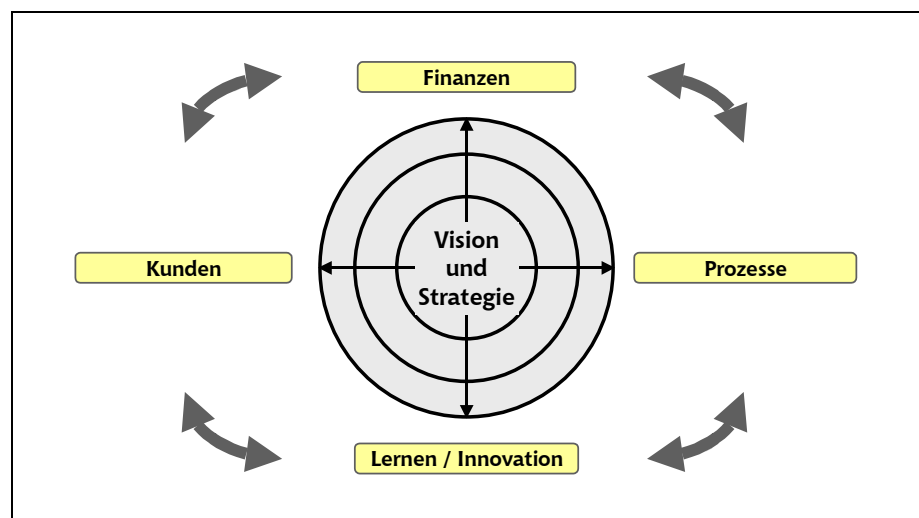


Abb. 1: Perspektiven der Balanced Scorecard



Einerseits sind die Strategien jeder Dimension mit einer Mehrzahl von Kennzahlen hinterlegt, die diese Dimension näher beschreiben. Andererseits kann es vorkommen, dass Untergliederungen der Organisation die allgemeinen Kategorien der BSC mit „eigenen“ Kennzahlen hinterlegen müssen; z. B. wird die zentrale Personalabteilung „Kundennähe“ anders messen als eine Fertigungsabteilung. Auf jeder Berichtsebene werden die Kennzahlen unter den allgemeinen Kategorien zusammengeführt und aggregiert, so dass Gesamtaussagen zu den großen Themenfeldern der BSC möglich werden. Dietl hat diesen Vorgang so bebildert:

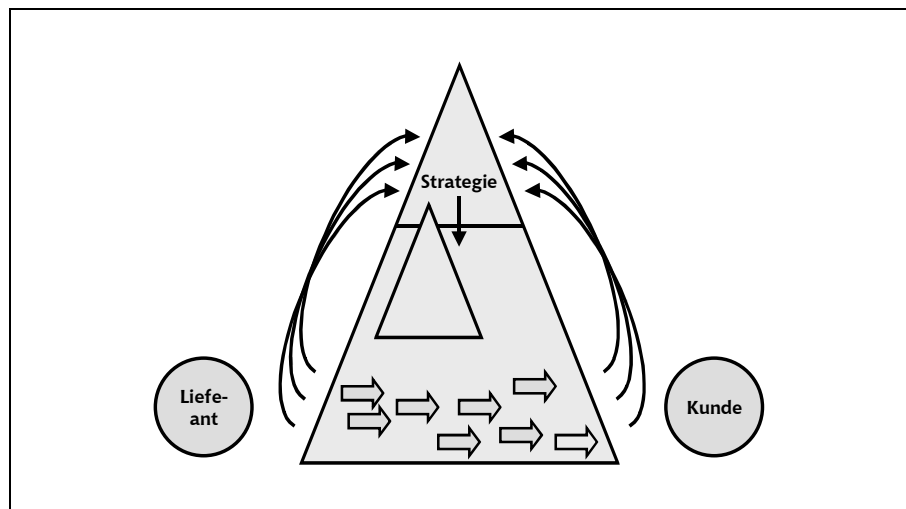


Abb. 2: „Strategic Alignment“ aus Dietl

Die dezentralen Handlungsstrategien der Organisationseinheiten fügen sich in die Gesamtstrategie der Organisation ein und messen sich an den durch die BSC beschriebenen Zielen.

Nützliche Hinweise für die praktische Umsetzung finden Sie in:



Dietl, Walter, Strategieorientierung mit der Balanced Scorecard. erschienen in:

Böhnisch, Wolf / Krennhuber, Elisabeth (Hrsg.), Balanced Scorecard – das neue Managementkonzept aus theoretischer und praktischer Sicht“, Linz, Universitätsverlag Trauner, 2001



4 Wenn Sie ein strategisch vernetztes Führungsinstrument auf Basis der BSC entwickeln und einführen möchten ...

... ist die wichtigste Voraussetzung, dass Sie sich im Führungskreis über Sinn und Konsequenzen dieses Ansatzes im Klaren sind. Die Einführung eines so umfassenden Führungsinstrumentes gehört zu der Art von Vorhaben, die man nicht leicht ein zweites Mal anfangen kann, denn sie wird die ganze Organisation berühren.

Überzeugen Sie sich aktiv von der Notwendigkeit einer Veränderung der bisherigen Form, Ihre Organisation zu führen. Nach unserer Erfahrung wird eine Veränderung dieser Größenordnung, die die ganze Organisation berühren muss, nur erfolgreich sein, wenn man gute Gründe, also meist einen nicht mehr zu verleugnenden Leidensdruck hat.

Überprüfen Sie, ob die Führungsmannschaft der ersten und zweiten Ebene die Notwendigkeit zur Veränderung ebenfalls sieht und eine Veränderung der bisherigen Führungs- und Modernisierungsstrategien mit tragen wird.

Strategisch vernetzte Führung auf der Basis der BSC wird Sie zwingen,

- Ihre bisherigen Strategien in Frage zu stellen,
- Ihre bisher gewohnten Organisations- und Führungsvorstellungen gänzlich zu überdenken,
- eine hohe Transparenz über die Ergebnisse und die inneren Zustände aller Bereiche und Ebenen der Organisation zu schaffen und durchzuhalten und damit eine Reihe von Nischen zu „enttarnen“,
- eine intensive Kommunikation innerhalb der Führungskreise und zwischen den Führungsebenen zu beginnen und durchzuhalten und
- eine Menge von Routinen und Gewohnheiten, die Ihnen bisher nicht bewusst waren, abschaffen oder verändern zu müssen.

Nach unserer Erfahrung ist dabei das „Alte“ sein zu lassen weit schwieriger als das „Neue“ zu tun. Manchmal besteht das Neue überhaupt nur darin, das Alte sein zu lassen.

Deshalb hier **eine sehr ernst gemeinte Warnung:**

Wenn Sie sich Ihrer Führungsmannschaft oder ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, Konflikte zu bestehen - aus welchen Gründen auch immer - nicht sicher sind: Lassen Sie die Finger davon, sonst verlieren Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Gewinnen können Sie eine klar ausgerichtete, ergebnisorientierte und transparente Organisation erst, nachdem Sie die „Rüttelstrecke der Einführung“ überstanden haben.



Schritt 1:

Verabredung über Ziel und Weg der Entwicklung in der Führungsmannschaft

Eine klare Verständigung über Sinn und Ziel der Entwicklung in der verantwortlichen oberen Führungsmannschaft der Organisation (1. und 2. Ebene) gibt dem ganzen Prozess die Basis.

Der geeignete Ort für diese Grundsteinlegung einer für die ganze Organisation relevanten Entwicklung ist ein Strategieworkshop des oberen Führungskreises, der genau vier Themen hat:

- Die Verständigung über **Hintergründe und Notwendigkeiten** der Einführung strategisch vernetzter Führung.
Was veranlasst uns zu diesem Schritt? Um welche Problemlagen müssen wir uns kümmern, wenn wir unsere Existenz nicht gefährden wollen?
- Eine Verständigung über die „**Architektur**“ strategisch vernetzter Führung (wie sie hier beschrieben wird).
Wie wollen wir künftig die Organisation führen?
- Verabredung über die **Art des Weges** und die ersten Stationen darauf.
Wie gehen wir vor?
- Die Diskussion und **Festlegung des globalen Ziels** der Entwicklung und der Organisation.
Was ist unser gemeinsam getragenes allgemeinstes Ziel?

Die erste inhaltliche Aufgabe auf dem Weg klingt banal und formuliert scheinbar nur Selbstverständliches: Auftrag und Profil Ihrer Organisation definieren und aufschreiben. Diese allgemeine Zielstellung wird zunächst wie eine „Blase“ wahrgenommen werden, die man nicht unbedingt ernst nehmen muss. So allgemein formuliert, kann man erst mal wenig damit anfangen. Wenn Führungskreise dabei stehen bleiben und womöglich die einzige Konsequenz ist, dass man dieses Ziel auf Hochglanzpapier druckt, verlieren sie ihre Mitarbeiter.

Manche nennen diesen ersten Schritt die Vision der Entwicklung und/oder das Selbstverständnis der Organisation: „Wir werden die Nummer 1 auf dem Weltmarkt“, „Wir erbringen beste Leistungen für unsere Kunden“, „Wir steigern die Qualität unserer Leistungen und erbringen unsere Sparquote“.

Worauf es ankommt ist, eine positive Zielsetzung, eine Herausforderung zu formulieren, die noch nicht erreicht ist und auf die alle Strategien der Organisation ausgerichtet werden können.

Das „Oberziel“ des eines Kunden im öffentlichen Bereich lässt sich so beschreiben:

Wir verbessern die Qualität unserer Arbeit innerhalb der durch den Haushalt verordneten Sparquote.



Diese allgemeine Zielstellung wurde im Pilotprojekt zu einem sehr frühen Stadium von der Projektgruppe präzisiert und auf die vier Felder der BSC heruntergebrochen, die damit im ersten Zugang so aussieht:

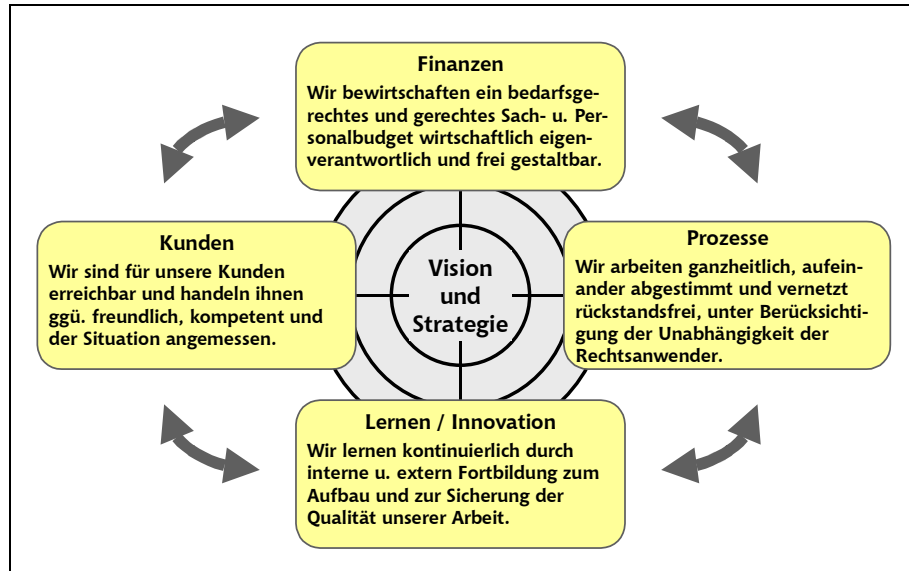


Abb. 3: Die vier Leitsätze auf den vier Achsen der BSC

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:

A large empty rectangular box intended for the user to write specific questions or statements related to their organization's BSC.



Hintergründe und Empfehlungen

Je nach Größe und Struktur Ihrer Organisation kann es Sinn machen eine Projektgruppe mit den operativen Schritten der Entwicklung zu betrauen.

Wichtig ist, darauf zu achten, dass sich das Projekt nicht „von der Linie entfernt“. D. h. Führungskräfte sollten immer mit eingebunden sein und der obere Führungskreis muss die relevanten Entscheidungen treffen und die Verantwortung für die Entwicklung eindeutig tragen. Der oberste Führungskreis ist der Lenkungsausschuss der Entwicklung.

Deshalb: Sorgen Sie für einen klaren (und terminierten) Projektvertrag für die Projektgruppe und stellen Sie sie mit den notwendigen zeitlichen und sächlichen Ressourcen aus.

Während des gesamten Einführungsprozesses sollte auf enge Schleifen zwischen Projektarbeit in der Projektgruppe und dem mehrstufig und begleitend ausgelegten Strategieprozess des oberen Managements der Organisation geachtet werden.

Externe Beratung kann besonders in der Moderation des Strategieworkshops des oberen Führungskreises angezeigt sein. Meist kann er nicht aus dem Kreis der Projektgruppe moderiert werden, und wenn der Chef moderiert, kann man sich mit ihm nicht so leicht auseinandersetzen.

Externes Coaching oder Beratung der Projektgruppe kann nützlich sein (abhängig vom Grad der Kundigkeit der Projektgruppenmitglieder in Themen von Controlling und ChangeManagement).

Wenn es keine Projektgruppe gibt, sondern die Arbeit im Führungskreis getan wird, sollte es einen verantwortlichen „Treiber“ und ein „Projektsekretariat“ geben, das Koordinations- und Dokumentationsaufgaben übernehmen kann.



Schritt 2: Formulierung der Kernstrategien zur Zielerreichung

„Die Qualität der Strategie bestimmt die Qualität der BSC. Es gibt viele ScoreCards, die scheinbar ohne Strategie auskommen. Aber hier handelt es sich nicht um Balanced Scorecards à la Kaplan / Norton, sondern um zusätzliche Reportingblätter mit mehr oder minder relevanten Messgrößen“ (vgl. Dietl, 2001)

Dietl beschreibt den Zusammenhang zwischen Strategie- und BSC-Entwicklung sehr eng:

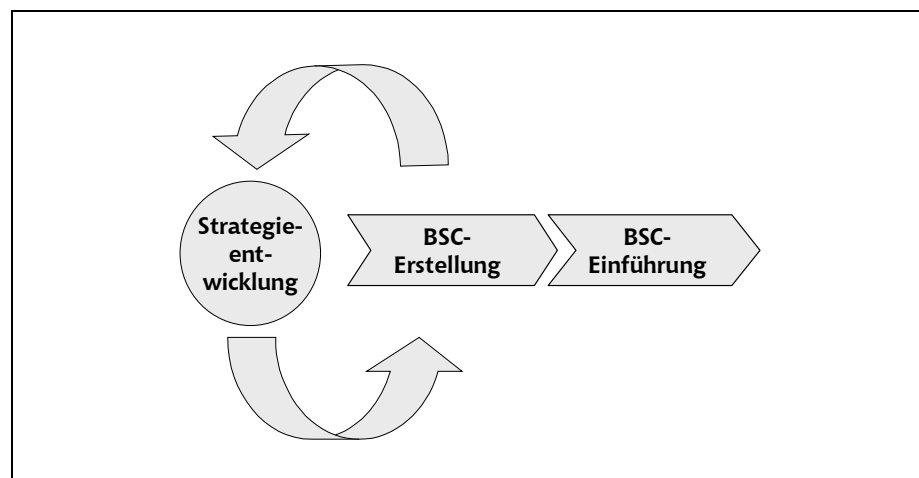


Abb. 4: BSC im Kontext der Strategieentwicklung (nach Dietl)

Zu den Ansätzen zur Strategieentwicklung verweisen wir auf zwei moderne und aus unserer Sicht sehr hilfreiche Standardwerke zu diesem Thema:



Henry Mintzberg: Strategy- Safari; Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien, Ueberreuter, 1999

Reinhart Nagel, Rudolf Wimmer: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart, Klett-Cotta, 2002

Grundsätzlich kann es nützlich sein, sich der bisher „gefährten“ Strategien bewusst zu werden, da hier, wie in der Organisationsentwicklung überhaupt gilt, dass das Neue häufig genug nur bedeutet, das Alte zu lassen.

Die Felder der Balanced Scorecard können deshalb bei der Formulierung der Kernstrategien nützlich sein: Sortieren Sie die bisherigen Strategien, mit denen Sie die Probleme Ihrer Organisation gelöst haben in die vier Felder der ScoreCard. Nützlich können dabei folgende Fragen sein:

- Wie haben wir bisher die Qualität unserer Ergebnisse gesichert?



- Mit welchen Strategien haben wir Mehrarbeit abgefangen? Wie wird in den einzelnen Organisationseinheiten mit Rückständen umgegangen?
- Wie haben wir Vertretungsprobleme gelöst? Wie weit sind unsere Organisationseinheiten autonom in ihrer Lösung?
- Wie haben wir bisher die Sparquote erfüllt?
- Welche Kompetenzen haben unsere Führungskräfte auf der unteren Ebene?
- Gibt es vergleichbare Organisationen und wie lösen die diese Themen?
- Was wissen wir über die Zufriedenheit unserer Kunden und wie weit spielt sie eine Rolle für unsere Führungsarbeit?
- Gibt es zwischen den Organisationseinheiten Schnittstellenverluste und Doppelarbeit?

Bei diesem Schritt stoßen Organisationen auf eine Vielzahl von wenig bewussten Gewohnheiten und Verhaltensmustern, die gewissermaßen die Strategien der Vergangenheit bilden und die auf ihre Zielführung hin überprüft werden können.

Ergebnis dieses Schrittes sind in aller Regel 3 bis 4 Strategien für jedes Feld der BSC, die jeweils wieder mit einem orientierenden Leitsatz

überschrieben werden können und die eine hohe Allgemeingültigkeit für die ganze Organisation haben. Das heißt, jede Organisationseinheit kann den für sie gültigen operativen Wert dieser Strategie für sich übersetzen (z. B. Einheitsbearbeitung).



In dem Pilotprojekt sahen diese Strategien so aus:

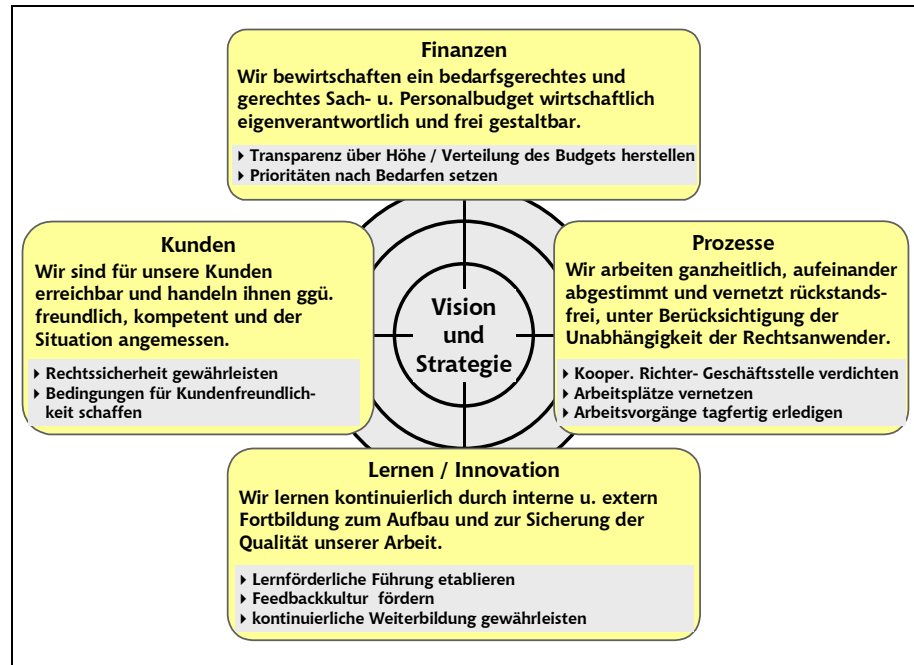


Abb. 5: Strategien eines Gerichtes

Die operative Arbeit dieses Schrittes findet entweder in der Projektgruppe statt, wird von einzelnen Arbeitsgruppen erledigt oder findet im Workshop der Führungsrunde hinreichend Raum.

Die Abbildung zeigt die aller erste Formulierung der Strategien; Sie werden die Beobachtung machen, dass diese „allgemeinen Formulierungen der ersten Stunde“ im Dialog zwischen Projektgruppen und Management zunehmend präziser gefasst werden und die Strategien zunehmend mehr operative Gestalt gewinnen. Sie werden das Ergebnis dieses Dialoges daran feststellen, dass die Strategien in der Abbildung auf S. 21 schon erheblich präziser formuliert sind.

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen

Zur Entwicklung der künftigen Strategien kann es nützlich sein, wenn Sie zwei für die Strategieentwicklung wichtige Felder in Ihrer Organisation näher in Augenschein nehmen:

das Organisationsmodell und
das Führungsmodell.

Wahrscheinlich ist Ihre Organisation wie viele Organisationen aufgebaut nach einem tayloristischen inputorientierten Organisationsmodell, das die Probleme des Wachstums in der Vergangenheit über zunehmende Arbeitsteilung, Standardisierung und steile Kontrollhierarchien löste.

Moderne Organisationen haben ein systemisch-outputorientiertes Organisationsmodell, das Probleme des qualitativen Wachstums mit ganzheitlicher Arbeitserledigung im – teilautonomen – Team mit hoher Ergebnisverantwortung und flacher Hierarchie löst.

Außerdem hat Ihre Organisation wahrscheinlich auch das traditionelle Führungsmodell der bilateralen Inputkontrolle und hoher „Verreglung“ der Kommunikation.

Moderne Organisationen setzen auf Zielorientierung und Kommunikation im Führungskreis (Leistungsteam) mit hoher Transparenz und Verpflichtung auf die Qualität der Arbeitsergebnisse und relativ wenigen individuellen Nischen und garantierten Besitzständen.

Strategien, die in diese Bereiche vorstoßen, können außerordentlich effektiv sein und haben gleichzeitig mit erheblichen Widerständen zu rechnen, da sie am ehesten Besitzstände, Nischen und alte Gewohnheiten der Kooperation und Kommunikation in Frage stellen und die Führungskräfte selbst mit betreffen, die die Veränderung, die Sie vorhaben, umsetzen sollen.

Bei der Überprüfung der bisher erfolgreichen Strategien werden Ihnen zwei Klassen von Strategien begegnen:

„**Defensive Strategien** / Opferstrategien“: Diese Strategien erklären, warum die Dinge so (gekommen) sind wie sie sind und machen dafür in der Regel die Umstände, die Andern, die da Oben oder einfach die Vergangenheit verantwortlich. In der Form der „Jammerstrategien“ sind sie nicht selten erfolgreich: Wer hinreichend jammert, wird leichter verschont als andere. Manche sind so schon Sparverpflichtungen entgangen. Auch Misserfolge lassen sich gut mit Opferstrategien (weg-)erklären. Vielleicht sind sie deshalb so beliebt.

„**Offensive Strategien** / Täterstrategien“: Mit diesen Strategien übernehmen Führungskräfte und Organisationen entschieden die Verantwortung für die Gestaltung der Zukunft und für die Fehler, die sie dabei machen. Haushaltslagen und politische



Strategien betrachten sie als ihre Umwelt, mit der man umgehen muss wie mit dem Wetter, das man auch nicht beliebig verändern kann. Man kann sich aber durchaus falsch oder richtig anziehen.

Nach unseren Erfahrungen kommen diese Strategien sowie die alten und die neuen Führungs- und Organisationsmodelle so oder so ähnlich in nahezu allen öffentlichen Verwaltungen, vermutlich in unterschiedlicher Ausprägung in allen Organisationen vor.

Überprüfen Sie, was Sie erfolgreich macht. Wenn es zu viele Opferstrategien sind, gehen Sie zurück auf „Los“.

Es gibt eine dritte Form von Strategie: Die List- oder Manöverstrategie. „Sagen wir, ein Kind hüpfte über einen Zaun, um einen Raufbold in seinen Garten zu locken, wo sein Dobermann schon mit gefletschten Zähnen wartet“ (Mintzberg, S 28). Für solche Art Strategien brauchen Organisationen sehr vertrauensvoll zusammenarbeitende Führungskreise und viel Erfahrung auf dem mikropolitischen Parkett –aber natürlich keinen explizit in der Organisation verabredeten Strategieentwicklungs-, -umsetzungs- und -controllingprozess. Wenn Sie vielfach auf diese Strategieform in Ihrer Organisation stoßen, wird ein BSC- Prozess Sie auf grundlegender Ebene fordern – er durchbricht die geübten (und erfolgreichen?) Wege, „über Bande“ zu spielen und ist auf eine zunehmende Transparenz und Gradlinigkeit in der Organisation ausgerichtet, was List- und Manöverstrategien unmöglich macht.



Schritt 3: Entwicklung des Strategie- oder Geschäftsmodells

Die Strategien, die im vorangehenden Schritt beschrieben wurden, stehen in einem inneren Zusammenhang und wirken aufeinander ein. Letztlich wird niemand genau wissen können, wie die Auswirkungen und Wechselwirkungen genau sind oder sie gar quantitativ prognostizieren können.

Für das Management einer Organisation ist es gleichwohl von entscheidender Bedeutung, sich Gedanken über die Zusammenhänge zwischen den Strategien und ihren Auswirkungen zu machen. Nur so kann es letztlich die Auswirkungen seiner Führungsarbeit überprüfen und gleichzeitig vermeiden, dass zu viele Baustellen zugleich aufgemacht werden – was nach aller Erfahrung bestenfalls Lähmung zur Folge hat.

Die Entwicklung des Geschäfts- oder Strategiemodells wird immer als der wichtigste Prozess im Kontext der Steuerung mittels BSC beschrieben. Erstaunlich ist gleichwohl, dass er in konkreten BSC-Umsetzungsprozessen nicht selten zu kurz kommt. Wir hatten gelegentlich schon die Vermutung, dass das damit zusammenhängt, dass das Management in diesem Entwicklungsschritt am stärksten mit dem „Nicht-Wissen“ über grundlegende Funktionsweisen der eigenen Organisation konfrontiert wird. Und welcher Manager kann das schon gut aushalten?

Also: Lassen Sie sich nicht entmutigen und scheuen Sie sich nicht vor Hypothesen, dann sind Fehler leichter zu ertragen. Aber machen Sie sich die Mühe, die verschiedenen Kernstrategien in einen Zusammenhang zu bringen, den Sie überprüfen und anpassen können, wenn Sie beginnen, mit der BSC zu steuern.

Vorgehensweise:

- Die 3-4 Kernstrategien werden den jeweiligen Feldern wo sie ansetzen zugeordnet.
- Jeder im Führungskreis markiert die wesentlichen Wirkungen. Achtung: nicht alle möglichen Auswirkungen, sondern die **wesentlichen**.
- Im Austausch über die individuell vermuteten Zusammenhänge und Wechselwirkungen entsteht ein gemeinsames Verständnis über das Funktionieren der Strategien in der Organisation. Man stellt gemeinsam Hypothesen über Auswirkungen bestimmter Strategien an, die man dann in der Umsetzung verfolgen kann.



In dem genannten Projekt sieht das Geschäfts- oder Strategiemodell so aus:

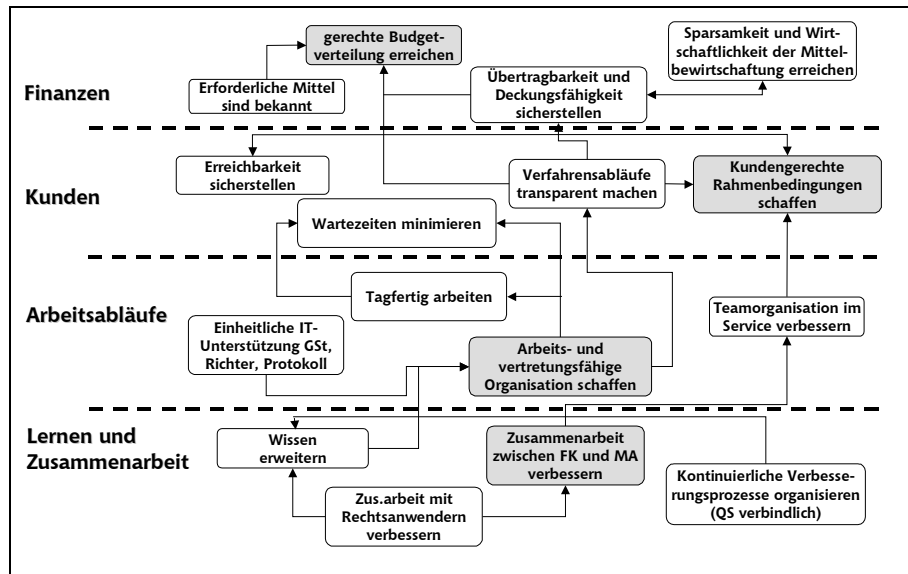


Abb. 6: Ursache-Wirkungsmodell der Strategien

Ergebnis dieses Entwicklungsschrittes kann schon auf einer frühen Ebene die Identifikation von Kernstrategien (beispielhaft grau hinterlegt) sein, von denen die Führungsmannschaft vermutet, dass sie die Organisation nachhaltiger als andere Strategien verändern können. Wie weit diese Kernstrategien in der Organisation anschlussfähig sind, wird im nachfolgenden Schritt zu überprüfen sein.

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen

Es gibt eine lange Tradition komplexe Systeme wie Organisationen oder Städte quasi objektiv in Simulationsmodellen abzubilden und klare Vorhersagen über ihr Verhalten zu machen. Diese Ansätze sind der alten Suche der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsforschung gewidmet, einen „rechenbaren“, rationalen Weg zur richtigen Entscheidung zu finden.

Alle diese Ansätze sind in ihrem umfassenden Anspruch gescheitert. Darüber hinaus wären sie viel zu komplex und unhandlich, um die Gesamtsteuerung von Organisationen sinnvoll und zeitnah zu unterstützen. Neue Ansätze der Forschung belegen, dass es die richtige oder rationale Entscheidung prinzipiell nicht geben kann, und dass man eben deshalb Führungskräfte braucht. Alle Entscheidungen sind grundsätzlich und prinzipiell risikobehaftet und man kann nur mehr oder weniger intelligent mit dem Risiko umgehen, indem man auf Rückholbarkeit achtet, auf Anschlussfähigkeit von Entscheidungen in der Mitarbeiterschaft, auf einen möglichst komplexen Blick auf die Themenfelder der Organisation mittels BSC und auf das „richtige Gefühl“.

Versuchen Sie mit dem Strategiemodell nicht ein objektives / wahres Abbild Ihrer Organisation zu entwerfen. Das Strategiemodell hat einen kommunikativen Zweck im Führungskreis, es erlaubt Hypothesen zu bilden, es schärft den Blick hinter die Selbstverständlichkeiten der Organisation, es macht die Führungsmannschaft sensibel für Verantwortlichkeiten die sie trägt und schafft „Bindung im gemeinsamen Denken“ und in der Kommunikation des „schwierigen Stoffs“ in der Organisation.

Manche Führungskreise in „alten Organisationen“ haben den Charakter von „Fürstenrunden“, in denen man sich diplomatisch begegnet und das Territorium des anderen schützt, um das eigene zu schützen und in denen es nur schwer gelingt schwierigen Stoff, wie Führungshandeln, Erbhofdenken, „Geheimdiplomatie“ von innen heraus offen zu thematisieren. Er muss aber thematisiert werden, wenn die Führungsmannschaft koordiniert Verantwortung für Veränderung der ganzen Organisation übernehmen will.

In solchen Situation kann es nützlich sein, externe Beratung und Moderation auch im oberen Führungskreis zu nutzen. (Dann kann jeder sich seiner Mitspielerrolle bewusst werden und es gibt eine externe Instanz, die die Muster anspricht, die keinem mehr bewusst sind, aber einen Erfolg unmöglich machen.)



Ein gutes und lehrreiches Buch dazu ist von Dietrich Dörner: Die Logik des Mislingens; Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt, 1996.



Schritt 4: Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Jetzt ist der Strategiebildungsprozess auf der obersten Ebene weit genug fortgeschritten und im Führungskreis fest genug verankert, dass er in die Organisation getragen werden kann.

Das ist die entscheidende Gelegenheit für die obere Führungsmannschaft, sich zu positionieren: Die Mannschaft, die „auf der Brücke des Schiffes“ steht, macht klare Ansagen zur Lage, zum Wetter und zu den Zielen der Organisation. Sie steht zu ihrem Veränderungsansatz auch und gerade, wenn es schwer zu werden verspricht.

Die Veranstaltung sollte so angelegt sein, dass sie möglichst die ganze Organisation erreicht und dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ehrlich und ernsthaft in die Gestaltung („Miniworkshops“) mit einbezieht.

Der Ablauf wird etwa diesen Schritten erfolgen:

- Auftakt durch den Chef: Wo stehen wir, wo wollen wir hin?
- Die Projektgruppe beschreibt den Weg und seine Implikationen für die einzelnen Abteilungen des Hauses.
- Die Führungsmannschaft beschreibt die Strategien und wie sie in den einzelnen Abteilung gefüllt werden sollten.
- In gemischten Gruppen verständigen sich die MA über Ausgangslage und Probleme. (moderierte Kleinworkshops)
- Die Ergebnisse werden zusammengetragen und vorgestellt.
- In abteilungsspezifischen Gruppen werden von den MA konkrete Ideen zur Umsetzung der Strategien in den einzelnen Abteilungen gesammelt und geordnet.
- Der Chef bedankt sich und schildert den weiteren Weg.

Von hoher Bedeutung ist nach unserer Erfahrung, dass die Ergebnisse der Gespräche unter den Mitarbeitern visualisiert und dokumentiert werden. Nur dann können Sie sie im späteren Gestaltungsprozess glaubhaft wieder aufgreifen. Eine Moderationswand für einen „Mini-Workshop“ in der Mitarbeiterveranstaltung könnte so aussehen:



Führung innerhalb der Linie und Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verbessern	
<p>1. Was läuft in der Zusammenarbeit mit Ihrer / Ihrem Vorgesetzten gut?</p> <ul style="list-style-type: none">• großer Spielraum• bei Problemen kann ich zu meiner FK gehen• FK hält mir den Rücken frei	<p>2. Was ärgert, nervt oder stört Sie (häufig oder manchmal) bei der Zusammenarbeit?</p> <ul style="list-style-type: none">• häufig erfährt man Dinge über Dritte• Entscheidungen werden verzögert• keine klare Abstimmung unter den FKen• FK reden zu wenig mit den MA
<p>3. Was wünschen Sie sich von Ihrer Führungskraft, was diese in der Zusammenarbeit mit Ihnen mehr oder weniger oder anders machen sollte?</p> <ul style="list-style-type: none">• regelmäßige Information• mehr Lob, Anerkennung, Wertschätzung• kritische Entscheidungen schnell und klar treffen• alle MA <u>gleich</u> behandeln	

Abb. 7: Moderationswand für MA-Arbeitsgruppen drei Felder- Schema

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen:

Mittlerweile gibt es viele Erfahrungen mit Großgruppenveranstaltungen. Grundsätzlich geht es immer darum, möglichst die ganze Organisation zu erreichen und auf ein Ziel hin zu verpflichten.

Meist entsteht eine große Öffnung und eine Vielzahl von Themen werden mehr oder weniger fundiert angesprochen und diskutiert. Die Organisation ist voll von „ungehobenen“, schwelenden Themen und Zielen, die mit den Leitaussagen, dem angekündigten Veränderungswillen und den Kernstrategien gekoppelt werden. Die Mitarbeiter füllen also die angebotene Struktur mit ihren jeweiligen eigenen Vorstellungen und erstellen ihre eigenen Erfolgskriterien. Dieser Prozessschritt ist schon dann erfolgreich, wenn es gelingt, eine deutliche Schnittmenge zwischen den strategischen Zielen der Führung und denen aus der Mitarbeiterschaft zu erzeugen.

Die Veranstaltungen führen häufig zu einer Aufbruchstimmung in der Belegschaft und erzeugen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine ausgeprägte Erwartungshaltung, dass es (- was immer das dann sein mag) jetzt „losgeht“. Sie bieten aber die erforderliche Startchance, da sie die Kräfte wecken, die Sie für die Veränderung brauchen.

Deshalb gibt es nach dieser Veranstaltung keinen Weg zurück. Die Mitarbeiter brauchen frühzeitig Rückmeldung darüber, wie mit ihren Ideen umgegangen wird (auch, wenn eigene Ziele dezidiert nicht weiterverfolgt werden) und sie müssen spüren, dass der angestrebte Prozess weitergeht, sonst legen sie die Veranstaltung sehr schnell bei den Erfahrungen ab, „wo schon mal jemand versucht hat, was zu verändern“.

Bei einem erlebten Scheitern ist es nachher schlimmer als vorher, da spätere Veränderungsimpulse auf eine skeptischere Grundhaltung treffen. Sie müssen dann die Mitarbeiter „aus dem Stimmungskeller“ holen, bevor Sie konstruktive Mitwirkung erfahren können.



Schritt 5: Konkretisierung der Strategien und Entwicklung des Datenmodells

Jetzt haben Sie die Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesammelt und damit einen weiten Raum möglicher Veränderungen und einen hohen Erwartungsdruck erzeugt.

Sie können aber nicht alles, oder zumindest nicht alles zugleich machen. Im oberen Führungskreis werden Sie sich jetzt auf die Strategien verständigen, die in der vor Ihnen liegenden Zeit mit Priorität umgesetzt werden sollen. Entscheidungsparameter für diese Auswahlentscheidung sollten sein:

- erwartete Optimierungseffekte auf Produkt- / Qualität und / oder Kostenseite,
- Anschlussfähigkeit in der Mitarbeiterschaft,
- Finanzierbarkeit.

Aus der Vielzahl möglicher Strategien wurden im Pilotprojekt zwei fokussiert:

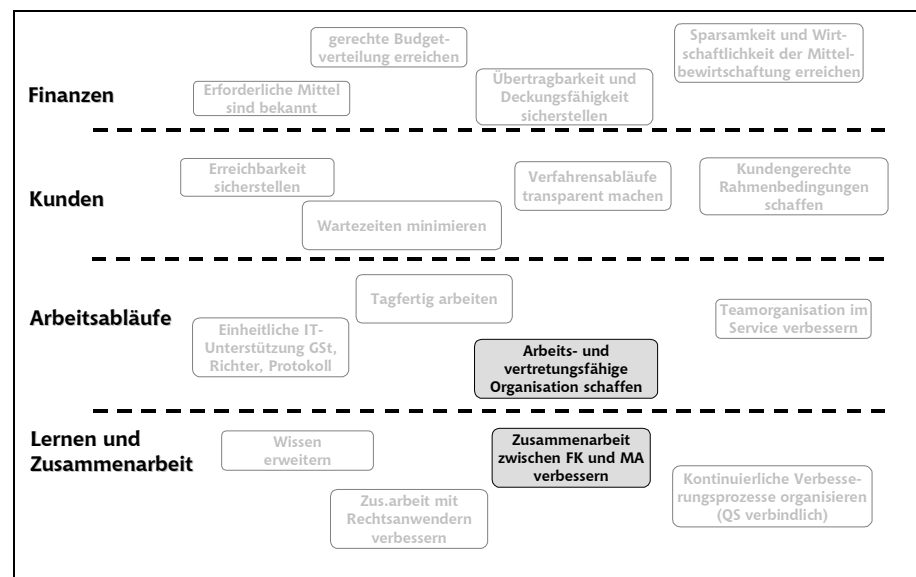


Abb. 8: Strategien (Geschäftsmodell) mit den hervorgehobenen Kernstrategien.

Die Abbildung zeigt, dass Sie sich mit der Wahl **für** die spezifischen Strategien, auch **gegen** andere entscheiden.

Nach dieser Grundentscheidung muss der Prozess jetzt auf zwei Ebenen fortgeführt werden:

- Die Führungskräfte konkretisieren in ihren Abteilungen die Strategien, die für sie bedeutungsvoll sind und beziehen ihre Mitarbeiter in den ohnehin durchgeführten Steuerungen / Dienstbesprechungen so viel wie möglich in die Konkretisierung der Strategien mit ein.



- Die Projektgruppe entwickelt parallel dazu und in Abstimmung mit dem oberen Führungskreis das Grundmodell der für die strategische Steuerung und für das Controlling der Strategieumsetzung notwendigen Kennzahlen.

Auf der ersten Ebene tragen die Führungskräfte jetzt die Ideen der strategischen Steuerung in die von ihnen verantworteten Organisationseinheiten und operationalisieren die globalen Strategien der Gesamtorganisation auf ihre Einheit. Es ist nützlich, im oberen Führungskreis den Fortgang dieses Weges zum festen Tagesordnungspunkt der regelmäßigen Führungsrunde zu machen, um „das Feuer am Brennen zu halten“.

Die Projektgruppe hat jetzt den Auftrag, die Kennzahlen zu definieren, anhand derer der Erfolg der Strategieumsetzung gemessen werden kann. Dazu sollte sie in zwei Schritten vorgehen:

- Zunächst sollte sie für **alle** Strategien nach mess- oder beobachtbaren Kennzahlen suchen, die konkrete Aussagen dazu machen, woran man in den Einheiten der Organisation den Erfolg der gewählten Strategien messen kann.

Für alle Strategien nach Kennzahlen zu suchen empfehlen wir deshalb, weil dadurch die Vernetztheit von Strategien und Kennzahlen deutlich wird: manche Kennzahlen messen mehrere Strategien, manche Strategien sind nur mit mehreren Kennzahlen aus unterschiedlichen BSC-Bereichen beschreibbar.

- Danach werden die Kennzahlen und ihre Erhebungs- und Dokumentationsverfahren konkretisiert, die die ausgewählten Kernstrategien in ihrem Erfolg beschreiben können.



Für das Projekt waren das die folgenden Kennzahlen:

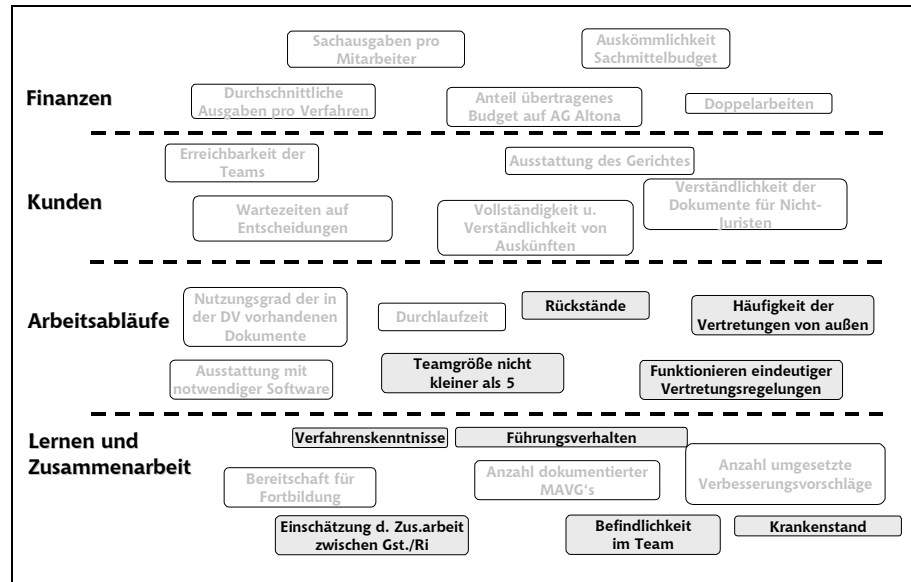


Abb. 9: Kennzahlen zu den Kernstrategien

Von großer Bedeutung ist, dass die Projektgruppe die Daten auch nach der Erhebungsökonomie auswählt. Nach dem Grundsatz „Wer misst, hat den Hut auf“ sollten die Erhebungsinstrumente so gestaltet sein, dass sie in den Organisationseinheiten selbst „bedient“ werden können. Verzichten Sie nach Möglichkeit auf externe oder kontrollierende Datenerhebung, die Chance ist groß, dass dann niemand richtig Verantwortung für die aus den Daten abgeleiteten Schlüsse übernimmt. Vertrauen Sie Ihren nachgeordneten Führungskräften, dass sie in der Datenerhebung nicht lügen. Die Verantwortung für die Datenerhebung ist dort am sichersten untergebracht, wo auch die Verantwortung für die Umsetzung der Strategien liegt. Nur so können Sie auch das Vertrauen anbieten, das Sie brauchen, wenn die Strategien mit Verstand umgesetzt werden sollen.

Es wird sich zeigen, dass in diesem Schritt das Prinzip der Strategieumsetzung „zum Leben kommt“: Jede Organisationseinheit hat ihre Kennzahlen, um den Erfolg der Umsetzung der Strategien zu messen. Zusätzlich werden die Daten über die Hierarchieebenen aggregiert, so dass sie auch „ganz oben“ noch aussagefähig sind.

Sie werden auf eine Reihe von Kennzahlen stoßen, die die ganze Organisation betreffen, wie globale Fall- und Budgetzahlen oder Leistungszahlen von Querschnittsbereichen. Solche Zahlen fallen häufig oben und nicht in den Organisationseinheiten an und werden meist heute schon regelhaft erhoben. Sie bedürfen keiner gesonderten Erhebungsanstrengung. Sie können als Monitor- oder Standardzahlen in das Datenmodell der BSC integriert werden.

Für das Projekt mündete dieser Schritt in zwei grundlegende Instrumentarien der Datenerhebung:



- Eine einfache Tabelle, in der die Standard- oder Monitoringdaten fortgeschrieben werden

strategisches Ziel	Kennzahl	strukturelle Sicherung	Erhebungsform	Form der Rückmeldung & Entscheidung
Arbeits- und vertretungsfähige Organisation schaffen	Indikator Teamgröße über 5	durch BSC-Übersicht (Tool)	Erfassung durch MA. der Verwaltung per Zusammenstellung	Einstellung in BSC-Übersicht (Tool)
Teamorganisation im Service verbessern	Häufigkeit der Vertretungen von außen	durch BSC-Übersicht (Tool)	Erfassung durch direkte Führungskraft in entsprechender "Statistik" (Strichliste)	Weitergabe an nächste FK, Einstellung in BSC-Übersicht (Tool)
Tagfertig arbeiten	Anzahl der Rückstände	durch BSC-Übersicht (Tool)	Mitarbeiter zählt per Stichtag die nicht erledigten Vorgänge, ggf. in vorgegebenen Kategorien (nichterfasste Neueingänge; nicht erledigte Verfügungen)	Weitergabe an direkte FK, Zusammenfassung, Einstellung in BSC-Übersicht (Tool)
Wissen erweitern	Verfahrenkenntnisse rechtlich und DV	durch BSC-Übersicht (Tool)	Bewertung durch direkte FK nach festgelegtem Bewertungsbogen	aggregierte Weitergabe an nächste FK, Einstellung in BSC-Übersicht (Tool)
Zusammenarbeit zwischen FK und MA verbessern	Krankenstand	durch BSC-Übersicht (Tool)	Erfassung durch MA. der Verwaltung per Zusammenstellung der Meldungen	Einstellung in BSC-Übersicht (Tool)

Abb. 10: Tabelle der Monitoringkennzahlen

- Eine TeamCard, in der die Kennzahlen aus den Organisations-einheiten mit einem einfachen Bepunktungsverfahren erhoben werden

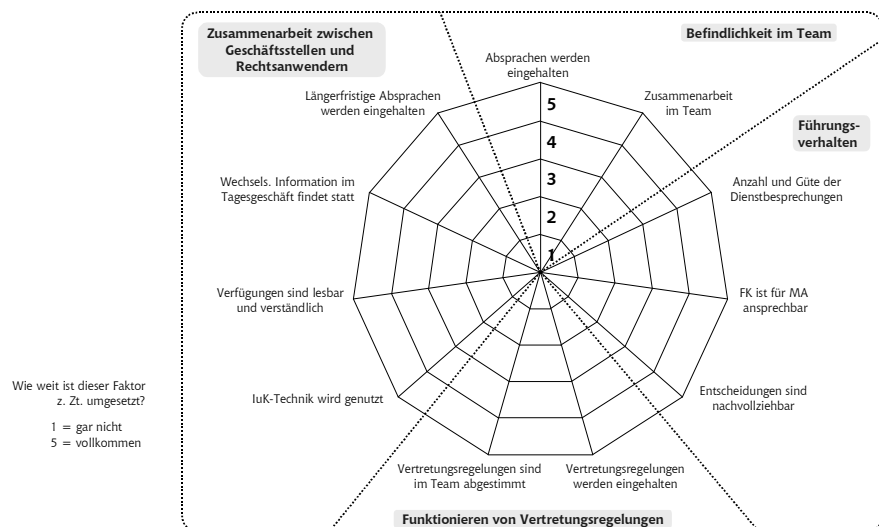


Abb. 11: TeamCard -Beispiel aus dem Projekt



Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen

Es gibt unendlich viele Daten über Organisationen. Erheben Sie nur die, die einfach zu erheben sind. Lassen Sie die Leute die Daten erheben, die danach steuern sollen. Bauen Sie keine „Controlling / Controller-Hierarchie“ auf. BSC ist kein Controlling- Instrument sondern ein Führungs-Unterstützungs-Instrument. Es sollten diejenigen die Instrumente ablesen, die die Verantwortung für die Steuerung haben.

Die Kennzahlen werden auf unterschiedlichen Ebenen oder unterschiedlichen Bereichen unterschiedlich sein. Deshalb macht es Sinn, dass jede Organisationseinheit sich Gedanken über die für sie bedeutungsvollen Kennzahlen macht und damit schon ihren Beitrag zur Strategieumsetzung leistet.

Sie werden entdecken, dass Ihre Organisation schon über eine Fülle von Daten verfügt, die nicht zur Steuerung verwendet werden und dass Ihnen eine Fülle von Daten fehlen, die sie künftig zur Steuerung brauchen; dazu gehören fast immer Daten aus den Bereichen Mitarbeiter, Kunden und Prozesse.

Daten über Stimmungslagen und Motivation / Zufriedenheit der Mitarbeiter

Daten über Prozesse und Schnittstellen und Doppelarbeiten

Daten über die Zufriedenheit der Kunden

In allen diesen Bereichen brauchen Sie das Einverständnis Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gesamtstrategie, denn sie sind die „Merkmalsträger“ und nur sie können Ihnen verlässliche Daten liefern. Deshalb noch einmal: Machen Sie so wenig wie möglich Erhebungen durch Externe (machen Sie die Leute für die Erhebung ihrer Daten verantwortlich, nur dann werden sie auch für ihre Veränderung Verantwortung übernehmen).



Schritt 6: Verabredungen zum Führungsmodell und zur Strategie- umsetzung

Dieser Schritt bildet den Abschluss der strukturellen Vorarbeiten: Jetzt muss mit Führungskräften und Mitarbeitern die konkrete Umsetzung verabredet werden, die grundsätzlich so aussieht:

- In den Organisationseinheiten wird der Ist-Stand der Daten erhoben.
- Die Strategieumsetzungsschritte werden verabredet.
- Die Schritte werden gegangen.
- Der Erfolg wird gemessen.
- Die neue Schleife beginnt.

Grundeinheiten der Organisation und damit der Umsetzung der Strategien und Erhebung der Kennzahlen sind Leistungs- oder Führungskreise, die für alle Organisationen, die wir kennen, ähnlich wie im hier genannten Projekt konzipiert werden können:

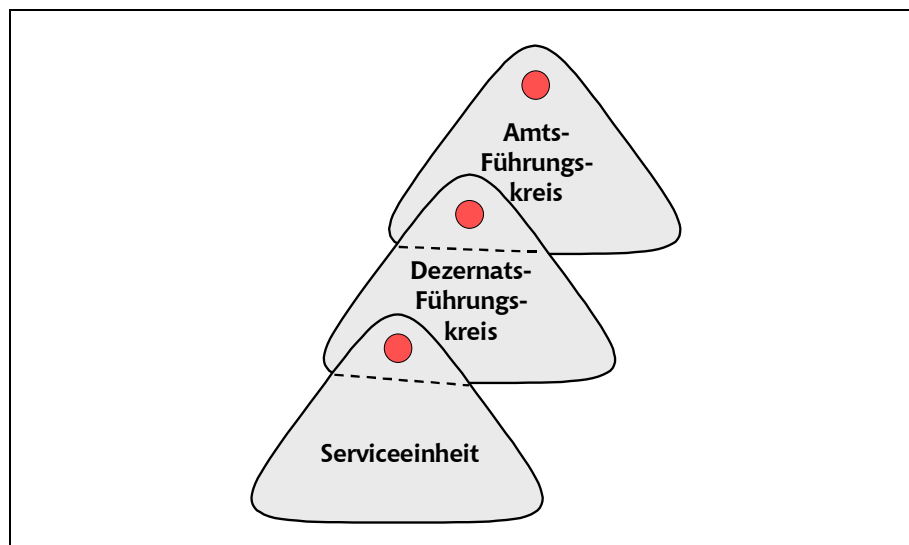


Abb. 12: Führungskreise

Alle Kreise haben Verantwortung für die Strategieumsetzung in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich, deshalb werden die Daten auch in jedem Bereich erhoben und ihre Beeinflussung durch die gewählten Strategien auf jeder Ebene vereinbart. Darüber hinaus wird verabredet, welche Daten in den Organisationseinheiten / Führungskreisen erhoben werden.



Im Pilotprojekt galten die folgenden Vereinbarungen:

- Folgende Kennzahlen werden in den einzelnen Serviceeinheiten erhoben:
 - Funktionieren eindeutiger Vertretungsregelungen
 - Wechselseitige Einschätzung der Zusammenarbeit Geschäftsstelle / Anwender
 - Führungsverhalten
 - Befindlichkeit im Team
- Im Dezernats- und im Verwaltungs-Führungskreis werden die gleichen Daten erhoben, außer der Kennzahl **Wechselseitige Einschätzung der Zusammenarbeit Gst. / Anwender**.
- Der obere Führungskreis erhält eine TeamCard zu den Themen **Führungsverhalten und Befindlichkeit im Team**, ergänzt ggf. durch für ihn relevante Kennzahlen aus dem Portfolio. (vgl. S. 29)
- Anwender erheben die Kennzahl **Wechselseitige Einschätzung der Zusammenarbeit Gst. / Anwender**.
- Die Einbindung aller Führungskräfte ist gesichert, jeder Führungskreis hat Verantwortung für seine Daten.
- Einfaches Verfahren (geringer Aufwand, Transparenz, unmittelbar aussagefähig).
- Ergebnisse werden mittels BSC-Tool in die jeweils nächste Ebene zurückgemeldet.

So wird Klarheit geschaffen, wie Instrumente und Dokumentationsverfahren grundsätzlich über alle Führungsebenen aussehen.

Auf dieses Grundverständnis bauen sich jetzt Verabredungen über den Umgang mit den Daten innerhalb der Organisationseinheiten und konkrete Verabredungen über das Berichtswesen in der Linie auf. Wir glauben, die Lösungen, die die Projektgruppe gefunden hat, sind grundsätzlich auch für andere Organisationen durchführbar, deshalb stellen wir hier die dort verabredeten Lösungen vor:

Erhebungsverfahren mittels TeamCard (s. Abb. 11, S. 29)

- Erhebung in allen Führungskreisen innerhalb eines gemeinsam verabredeten Zeitraums (z. B. innerhalb des Monats Juni).
- Eine standardmäßige Dienstbesprechung nutzen.
- Vorbereitung: Die Dimensionen auf einem Plakat (Pinwandgröße) auftragen und beschriften, für hinreichend Klebepunkte sorgen.
- Jedes Teammitglied bewertet jede Dimension mit je einem Punkt (anonym).
- Die Führungskraft bestimmt die Mittelwerte für jede Skala.



- Die Führungskraft moderiert ein Gruppengespräch über jede einzelne Skala (evtl. zuvor gewichten lassen, welche Themen besonders wichtig sind und vordringlich behandelt werden sollten).
- Die Führungskraft stellt die Ergebnisse ihres Teams in ihrer Führungsrunde vor.

Das Berichtswesen

- In der Teambesprechung muss jede einzelne Skala der Team-Card ausführlich und gemeinsam besprochen werden.
- Folgende Kriterien sind für das Gespräch wichtig:
 - **Mittelwertsbetrachtung:**
Aufbauend auf die Frage, ob das Team mit dem Wert zufrieden ist, klärt es, was es selbst, was andere zur Verbesserung beitragen können und wer Verantwortung dafür übernimmt, es umzusetzen bzw. es ihnen beizubringen. (Skepsis, s.o., eher „Schwerpunktbereich“)
 - **Streuungs-betrachtung:**
Wenn die Streuung groß ist, gibt es im Team sehr unterschiedliche Einschätzungen und wahrscheinlich eine schmale gemeinsame Basis. Das führt zur Klärung der Fragen nach den wahrnehmbaren Unterschieden und wie mehr Gemeinsamkeit erzeugt werden kann.
- Die Auswertungsdiskussion jeder Skala muss mit der Beantwortung von drei Fragestellungen enden:
 - Wie erklären wir uns den gefundenen Wert (Mittelwert / Streuung)?
 - Was werden wir unternehmen, um ihn gegebenenfalls zu verändern?
 - Was erwarten wir von unserem höheren Führungskreis?
- Die Werte jeder Skala und die Ergebnisse der Teamdiskussion (die durchaus mehrere Dienstbesprechungen in Anspruch nehmen kann) werden von der Führungskraft in den nächst höheren Führungskreis getragen.
- Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Daten:
 - **„Führungskreisdaten“:** Alle spezifischen Daten (Streuungen und Rohdaten) verbleiben im Führungskreis, werden dort dokumentiert und im Turnus wird darauf Bezug genommen. (Die Verantwortung für die Datenpflege liegt im Führungskreis.)
 - **„Transportdaten“:** Daten die an den jeweils höheren Führungskreis weitergegeben werden: grundsätzlich Mittelwerte aus dem Erhebungstool TeamCard und die Monitoringdaten. Diese Daten werden im jeweils nächsthöheren Führungskreis zusammengeführt bzw. in die verantwortlichen Führungskreise



gegeben. Es entstehen wieder Streuungen (der Mittelwerte), die relevante Informationen für den Führungskreis darstellen und für deren Bearbeitung im Führungskreis Verantwortung übernommen werden muss.

■ Erhebungsrhythmus

- Die „TeamCard-Daten“ werden spätestens nach einem halben Jahr erhoben, fortgeschrieben und bearbeitet und nach oben transportiert (mit Erklärungen, Maßnahmen und Erwartungen) und werden im eigenen Führungskreis und im oberen Führungskreis fortgeschrieben („Führungsmappe“).
⇒ *bottom-up-Prozess*

- Die Standarddaten werden monatlich nach unten gegeben und genauso dokumentiert („Führungsmappe“), damit die Führungskreise darauf bezogene Strategien entwickeln können.
⇒ *top-down-Prozess*

- Grundsätzlich dokumentiert jeder Führungskreis die für ihn relevanten Führungsdaten selbst („Führungsmappe“).

Dieser Schritt ist umfangreich und er macht gewissermaßen den gesamten Ansatz „scharf“, deshalb glauben wir, dass er besondere Beachtung und sorgfältige Planung und Unterstützung durch die Projektgruppe und durch das oberste Leitungsgremium der Organisation braucht.



Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen:

An dieser Stelle wird am meisten Widerstand entstehen, weil viele merken, dass es ernst wird und dass jetzt eine Vielzahl von Themen der Organisation „hochgeschwemmt“ werden, die bisher eher übergangen worden sind. Vor allem Führungskräfte müssen wesentliche Unterschiede zu ihren bisherigen Gewohnheiten machen. Viele müssen den offenen Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erst üben. Sie müssen lernen zuzuhören und aufhören, Ober-sachbearbeiter zu sein.

Die Führungskräfte müssen anfangen anders zu führen

Sobald die Erhebung beginnt, entsteht enorm viel Transparenz in den Organisationseinheiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reden in der Organisationseinheit offen über Dinge, die bisher keine Rolle spielten oder nur über Dritte kommuniziert wurden.

Viele Führungskräfte brauchen an dieser Stelle Unterstützung.

An dieser Stelle muss über Qualifizierung der Führungskräfte nachgedacht werden. Sie müssen sich damit vertraut machen, dass Führung klare Rückmeldung über Zielerreichung ist und dass sie nicht nur individuell sondern im Führungskreis gemeinsam Verantwortung tragen. Was nur dann gut gehen kann, wenn man über zuverlässige Kommunikation verfügt, die die kritischen Themen nicht unter der Decke lässt.

Alle Führungskräfte müssen jedenfalls in die Handhabung der Erhebungs-, Rückmeldungs- und Strategieumsetzungsverfahren ordentlich eingewiesen werden.

Nach unserer Erfahrung müssen jetzt die Verantwortlichkeiten der Führungskreise der verschiedenen Ebenen sehr ernst genommen werden. Das Verhalten des obersten Führungskreises ist von hoher symbolischer Bedeutung. Wenn sich in der Organisation herumspricht, dass auch „die da oben“ regelmäßig ihre TeamCard auswerten und die Strategieumsetzung und -überprüfung immer „auf dem Zettel haben“, dann gibt es eine Chance, dass die Organisation mitzieht. Gleichzeitig, so ist unsere Erfahrung, geht es auch nicht, ohne dass Verabredungen verbindlich überprüft werden und dass regelmäßiger Druck auf die Strategieumsetzung in der Organisation spürbar ist.

Die Instrumente haben nur Sinn, wenn sie regelmäßig abgelesen werden und wenn die Daten, die sie liefern zu Konsequenzen führen - sonst wird man sich auf Sicht genauso wenig darum kümmern, wie man das mit „den alten Daten“ getan hat.



Schritt 7: Ersterhebung durchführen

Die Ersterhebung der Daten ist der erste Schritt der die ganze Organisation berührt. Er wird auf zwei Ebenen wirken:

- Es werden zum ersten Mal die „neuen“ Daten in der Organisation erhoben und niemand weiß genau, wie die Ausgangswerte sein werden – das kann Angst oder Zuversicht auslösen.
- Das Führungsmodell beginnt zu arbeiten. In den Organisationseinheiten werden Rückschlüsse aus den Daten gezogen und konkrete Veränderungen im Sinne der gewählten Ziele und Strategien offen diskutiert.

Denkweisen und Verfahren sind gewissermaßen auf der „Rüttelstrecke“ und werden von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getestet.

Mit der Ersterhebung erheben Sie praktisch den „Punkt Null“ der strategisch ausgerichteten Steuerung. Der Erfolg der gewählten Strategien soll sich in einer Verbesserung dieses Ausgangszustands bemerkbar machen. Die nach der Umsetzung der gewählten Strategien erhobenen Werte sollen Rückschlüsse über die Güte der Strategien ermöglichen und Gründe für ihre Veränderung oder Fortführung liefern.

Mit der Ersterhebung beginnt das strategisch ausgerichtete Lernen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der ganzen Organisation.

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen:

Rechnen Sie mit breitem Diskussionsbedarf, mit Widerstand und vor allem mit dem Argument: „Wann sollen wir denn das noch machen – wir haben sowieso schon zu viel zu tun“. Die Verfahren sind deshalb so einfach konstruiert, dass sie in die herkömmlichen Dienstbesprechungen integriert werden können – aber vielleicht wird Ihnen das keiner glauben.

Letztlich geht es immer wieder darum, die Führungskreise funktionsfähig zu machen und damit manchmal Führung erst als spezifisches Verhalten jenseits des Stellenkegels zu etablieren.

Nützlich ist es nach unserer Erfahrung, im oberen Führungskreis einen eindeutigen Startschuss zu geben.

Manche Organisationen koppeln an diesen Schritt die begleitende Qualifizierung und ein Coaching für die beteiligten Führungskräfte an, um sie hinreichend verhaltenssicher auf der Rüttelstrecke der Einführung der strategisch vernetzten Steuerung zu machen.

Sanfter Druck durch regelmäßiges Reporting in den einzelnen Führungskreisen und eine gemeinsame Reflexion der auftauchenden Probleme ist schon die halbe Miete.

Die Projektgruppe kann in dieser Phase durch ein unterstützendes Projektmarketing für Mitarbeiter und Führungskräfte hilfreiche Informationen zeitnah bereit halten. (Wie sehen die Instrumente aus? Was mache ich wenn ...? Welche Unterstützung kann ich abrufen? usw.)

In aller Regel macht es Sinn, den Personalrat in dieser Phase sehr eng einzubinden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf höchster Ebene zu pflegen (was natürlich in den vorherigen Phasen schon angelegt sein muss, auch wenn es dort nicht explizit beschrieben ist).



Schritt 8: Kernstrategien umsetzen

Mittlerweile ist klar geworden, dass die strategisch ausgerichtete Führung für sich genommen schon eine erhebliche Veränderung des Führungsalltags der Organisation bedeutet.

Vor dieser Veränderung geht es jetzt darum, die explizit formulierten Strategien gezielt und achtsam umzusetzen.

Im Projekt waren das die **Etablierung der Einheitssachbearbeitung** und die **Verbesserung der Führungsqualität**. Das erfordert auf der einen Seite den Neuzuschnitt von „Fertigungsprozessen“ und die entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter. Auf der anderen Seite müssen die Führungskräfte hinsichtlich ihres Führungshandelns qualifiziert werden. Damit geht es um eine Veränderung des Führungs- und des Organisationsmodells der Organisation, die sich jeweils in den Dimensionen der BSC abbilden lassen.

Die Strategien in Ihrem Hause können ganz anderer Natur sein und sie werden durchaus unterschiedlich lange Umsetzungsphasen haben. Eine Veränderung wird schon darin bestehen, dass Sie sich entschieden haben in der ganzen Organisation auf andere, aber auf jeder Ebene gleicher Weise zu führen.

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen:

Die einzelnen Maßnahmen der Strategien können sehr unterschiedlicher Natur sein, sie werden immer beinhalten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwas Neues tun, und etwas Altes sein lassen. Das Neue kann nicht nur additiv sein, sonst hätten die Mitarbeiter recht mit ihrer Klage, es gäbe eh schon genug zu tun. Meistens sind die konkreten Strategien mit nicht unerheblichen Lernprozessen verbunden (z. B. Einheitssachbearbeitung), die ihre Zeit brauchen.

Achten sie darauf, dass Sie die Ressourcen haben, um diese Lernprozesse zu unterstützen.

Andere Strategien haben damit zu tun, dass die bisherigen Grenzen der Organisationseinheiten verschoben werden (z. B. wenn neue Teams gebildet werden). Diese Strategien brauchen eher Unterstützung im sozialen / weichen Bereich der Organisation. Ein gut geplanter Teambuildingworkshop kann da Wunder wirken.

Häufig bekommt die Projektgruppe in dieser Phase eine neue Rolle. Die Projektgruppenmitglieder haben sich während der Projektarbeit qualifiziert und können jetzt als Multiplikatoren der Veränderungsansätze und als Moderatoren und Berater der einzelnen Führungskreise eine wichtige Bedeutung gewinnen.

In Anlehnung an Dietl empfehlen wir, Zielvereinbarungen nicht direkt an die Parameter oder Kennzahlen der BSC anzuhängen, sondern sich auf Merkmale der gewählten Strategien zu orientieren.



Walter Dietl: Strategieorientierung mit der Balanced Scorecard. erschienen in:

Wolf Böhnisch / Elisabeth Krennhuber (Hrsg.): Balanced Scorecard – das neue Managementkonzept aus theoretischer und praktischer Sicht“, Linz, Universitätsverlag Trauner, 2001



Schritt 9: Erfolge überprüfen

Jetzt geht es in die zweite Runde der Datenerhebung. Der Mechanismus ist bekannt und wenn bisher alle mitgespielt haben wächst die Neugier.

Die erhobenen Daten werden in den Führungskreisen jeweils ausgewertet und im verabredeten Berichtswesen in der Linie von oben nach unten (Monitoring- bzw. Standarddaten) bzw. von unten nach oben (TeamCard-Daten) transportiert.

In jedem Leistungs- oder Führungskreis wird eine Auswertung der Daten des jeweils verantworteten Bereichs vorgenommen und die Führungskräfte verständigen sich auf eine gemeinsame Einschätzung. Wenige Kernfragen strukturieren die Arbeit bei diesem Schritt:

- Welchen Erfolg hatten die Strategien, ausgedrückt in den gewählten Kennzahlen?
- Welche Modifikation der Strategien ergeben sich daraus?
- Was lernen wir über die im Strategiemodell vermuteten Zusammenhänge?
- Ergeben sich daraus Veränderungen der „Strategielandschaft“?
- Gibt es Anhaltspunkte zur Veränderung des Verfahrens?
- Welche Verabredungen treffen wir für die nächste Etappe?

Wieder sollten die Ergebnisse dieses Schrittes in der Linie, also allen Führungskreisen klar kommuniziert werden, so dass sich alle in die Auswertung eingebunden fühlen können.

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen:

Nach unserer Erfahrung macht es Sinn, wenn die gesammelten Erfahrungen in einem zweiten Strategieworkshop des obersten Führungskreises explizit ausgewertet werden. Häufig beginnt sich hier das Muster der regelmäßigen Strategieklausur des oberen Führungskreises herauszubilden:

In regelmäßigem Abstand stellt sich der obere Führungskreis genau vier Fragen:

Wie gut sind wir als Organisation?

Was haben wir in der letzten Etappe gelernt?

Wie haben wir gelernt?

Was müssen wir für die nächste Etappe tun?

Die Beantwortung dieser Fragen setzt eine klare Datenlage und das Vertrauen darin voraus, dass die Daten nicht „getrickst“ sind, eine funktionierende Kommunikation im Führungskreis und die Bereitschaft aller Beteiligten zum Lernen.

Und wie es immer ist: Das Verfahren konsequent durchzuführen unterstützt seinerseits, dass diese Voraussetzungen sich nach und nach etablieren.

Hier beginnen die „Mühen der Ebene“. Sie werden Tendenzen beobachten, dass die verabredeten Verfahren wieder einschlafen, dass einmal transparent gewesen zu sein, manchen schon genügt.

Überprüfen Sie, wo Sie selber stehen.



Schritt 10:

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen, den Fortschritt feiern

Zur Zukunftssicherung des gesamten Ansatzes der strategisch vernetzten Steuerung der Organisation gehört zwingend, dass man gemeinsam stolz sein darf auf das was man bereits erreicht hat und sich bewusst zu bleiben, dass man weiterhin gemeinsam für die Zukunft der Organisation Verantwortung trägt.

Das lässt sich beides in einer zweiten Großgruppenveranstaltung sichern, die von ihrer Grundstruktur her der ersten entspricht. Sie beinhaltet vier Etappen:

- Rückmeldung an alle Mitarbeiter,
- Erfolge und Misserfolge des gewählten Strategieansatzes,
- Erfolge und Misserfolge in der Umsetzung des neuen Führungsmodells,
- Verabredungen für den weiteren Weg.

Wieder macht es Sinn, in „Miniworkshops“ zu arbeiten, einmal in „Organisationsfamilien“ (dort wo es gilt, gemeinsame Auswertungen zu machen und Erfolge zu feiern, oder sich über den weiteren Weg zu verständigen) und einmal gemischt (dort wo es gilt, neue Lösungen zu entwickeln oder sich über die Güte des für alle verabredeten Verfahrens auszutauschen.)

Spezifische Fragestellungen meiner Organisation:



Hintergründe und Empfehlungen:

Letztlich ist diese Veranstaltung eine „Resonanzveranstaltung“, in der sich die ganze Organisation gemeinsam erlebt und die gemeinsame Kultur anfassbar wird. Sie ist aber viel mehr als ein Betriebsausflug, weil es eben wesentlich um die Themen der Organisation, der Veränderung und des gemeinsamen Lernens geht.

Nach unserer Erfahrung sind diese Art Veranstaltungen von hohem kulturellen Wert für die Organisation, da sie ein Muster unterbrechen, das es in vielen Organisationen gibt: Die Belegschaft trifft sich nur, wenn es um Betriebspolitik geht, dann lädt der Betriebsrat ein, oder wenn es um Probleme geht, dann lädt die Unternehmensleitung ein. Dass die Belegschaft sich zusammentut, um gemeinsam nachzudenken oder Erfolge zu feiern, ist in diesen Formen nicht vorgesehen.



5 Was haben Sie gewonnen, wenn Sie den Weg gegangen sind

Sie haben einen weiten Weg hinter sich und haben methodische, organisationsstrukturelle und emotionale Hürden genommen und außerdem ihr Alltagsgeschäft erledigt. Auf diesem Weg haben Sie

- die Organisation „auf Linie gebracht“ (strategic alignment).
- die Mitarbeiter ernsthaft beteiligt und vielleicht viele Potenziale an Motivation und Kreativität gehoben.
- die Führungskräfte gewonnen, die mit geeigneten Instrumenten ihre Organisation beobachten und in einen konstruktiven Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehen.
- fortlaufendes Lernen in Ihrer Organisation etabliert.
- Und Sie können stolz auf Ihre Führungsmannschaft und Ihre Mitarbeiter sein.

Das alles war nicht umsonst zu haben, Sie hatten viele Aufwände, die neben dem Alltagsgeschäft zu erledigen waren und Sie mussten viel Überzeugungsarbeit leisten und sich selbst immer wieder von der Richtigkeit des Weges überzeugen.

Zehn gute Gründe den Prozess in meiner Organisation zu beginnen:



Schlussbemerkungen

Leitfäden haben die angenehme Eigenschaft, die Welt einfach erscheinen zu lassen. Als könne man die komplexe Wirklichkeit vieler Organisationen in klare und eindeutige Formen gießen. Wir glauben nicht wirklich, dass das gehen kann. Was wir allerdings glauben ist, dass Führungskräfte klare Entscheidungen über die Zukunft ihrer Organisation treffen und Wege finden müssen, wie es gelingen kann, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation diese Entscheidungen verstehen, akzeptieren und mit eigenem Elan umsetzen.

Dafür glauben wir, mit diesem Leitfaden eine Spur gelegt zu haben. Wir wissen dabei natürlich, dass jede Organisation in einer ganz eigenen Umwelt lebt und einen eigenen Weg darin finden muss. Deshalb – es wird Ihnen aufgefallen sein – werden die Beschreibungen in den späteren Schritten immer knapper. In diesen begegnet jede Organisation ihrer eigenen Vielfalt. Zu wünschen ist, dass sie dann eine Landkarte und ein Navigationsinstrument hat, auf die sie sich in den Stromschnellen des Wandels verlassen kann.

Das war die Absicht dieser Arbeit.

Wenn Sie an den Hintergründen und Erfahrungen des Pilotprojektes im Einzelnen interessiert sind, dann schicken Sie eine eMail an Volker Bauer (bauer@kbp-organisationsberatung.de) und wir schicken Ihnen die Langfassung des Berichtes zu.



Literatur

Dietl, Walter, Strategieorientierung mit der Balanced Scorecard. erschienen in:

Böhnisch, Wolf / Krennhuber, Elisabeth (Hrsg.), Balanced Scorecard – das neue Managementkonzept aus theoretischer und praktischer Sicht, Linz, Universitätsverlag Trauner, 2001

Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens; Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt, 1996.

Kaplan, Robert S. / Norton, David P: Balanced Scorecard. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1997

Kaplan, Robert S. / Norton, David P: Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2001

Mintzberg, Henry: Strategy-Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien, Ueberreuter, 1999

Nagel, Reinhart / Wimmer, Rudolf: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart, Klett-Cotta, 2002